

Gesprächstraining

Reinhard Fiehler und Reinhold Schmitt

1 Formen der Entwicklung von Gesprächsfähigkeiten

Die Fähigkeiten, mündlich zu kommunizieren und Gespräche zu führen, entwickeln und verändern sich über die gesamte Lebensspanne. Der Erwerb von Gesprächsfähigkeiten kann dabei auf zweierlei Weise erfolgen: einerseits ungesteuert in der Kommunikationspraxis selbst, andererseits gesteuert durch systematisches Lehren und Lernen von Gesprächsverhalten. Wird versucht, Gesprächsfähigkeiten explizit durch Unterricht und Übungen zu entwickeln und zu verbessern, so hat dies zur Voraussetzung, dass man Gesprächsfähigkeit als ein gestalt- und entwickelbares Vermögen versteht und dass das naturwüchsige Sprechen-Können nicht unbedingt bedeutet, dass man Gespräche auch in einer partnerbezogenen und effektiven Weise führt.

*Entwicklung
von Gesprächs-
fähigkeiten*

Vermeintliche und tatsächliche Sprach- und Kommunikationsprobleme, wie viele Menschen sie im beruflichen, öffentlichen und privaten Bereich erleben, führen zu einer gewaltigen gesellschaftlichen Nachfrage nach systematisch angeleiteter Entwicklung von Gesprächsfähigkeiten. Diese Nachfrage begründet einen riesigen Markt kommunikationsbezogener Dienstleistungen. Auf diesem Markt treffen sich die verschiedensten Disziplinen, Konzeptionen und Personen mit einem breiten und differenzierten Angebot. Die wissenschaftlichen Disziplinen, die sich theoretisch und praktisch mit der Entwicklung von Gesprächsfähigkeiten befassen, reichen von der Rhetorik über die Psychologie (inklusive therapeutischer Konzepte wie Gesprächstherapie, Transaktionsanalyse, Neurolinguistisches Programmieren etc.), Pädagogik und Sprechwissenschaft bis hin zur Linguistik, insbesondere in Gestalt der angewandten Gesprächsforschung. Sie befriedigen die Nachfrage mit Kursen, Seminaren und Trainings, durch verschiedene Formen von Beratung (z.B. Coaching) oder durch Ratgeberliteratur (vgl. Bremerich-Vos 1991; Antos 1996), die zum Selbststudium gedacht ist.

*Sprach- und
Kommunikations-
probleme*

Die Angebote unterscheiden sich in vielen Dimensionen: Unterschiede bestehen hinsichtlich der zugrunde liegenden Auffassungen von Kommunikation, der relevanten Bezugstheorien und der Wege, wie Wissen über die bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vorhandenen kommunikativen Fähigkeiten, über relevante Kommunikationsprobleme und über Veränderungsnotwendigkeiten gewonnen wird. Darüber hinaus unterscheiden sie sich hinsichtlich der Zielvorstellungen, wie Kommunikation idealer Weise sein soll, der vermittelten Inhalte und der Methodik des Lehrens und Lernens etc. (vgl. Fiehler 2001).

*Unterschiedliche
Trainings-
konzeptionen*

Linguistisches Wissen über Kommunikation und Gespräche spielt in den gängigen Formen von Beratung und Training nur am Rande eine Rolle. Hauptsächlich sind es nach wie vor psychologische und nachrichtentechnische Kommunikationsmodelle wie Bühlers Organon-Modell, das Sender-Empfänger-Modell, Watzlawicks Kommunikationsaxiome oder das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun, die in diesen Trainings den Rahmen für das Verständnis von Kommunikation bilden. Nur in Ausnahmefällen arbeiten Personen mit einer linguistischen oder gesprächsanalytischen Ausbildung in diesem Feld hauptberuflich (vgl. Brünner/Fiehler 2002). Das Fehlen linguistischer Kompetenz im Trainingssektor ist bemerkenswert, denn die Gesprächsforschung kann ohne Zweifel aufgrund ihres breiten und empirisch fundierten Wissens über Kommunikation einen wesentlichen Beitrag sowohl zur Konzeption und zu den Inhalten als auch zur Methodik von Kommunikationstrainings leisten.

In diesem Artikel möchten wir deshalb verdeutlichen, wie sich Aufgabe und Praxis der Entwicklung und Veränderung kommunikativer Fähigkeiten aus Sicht der angewandten Gesprächsforschung darstellen. Wir beschreiben die Arbeitsweise gesprächsanalytischer Trainings und stellen dar, worin ihre Spezifik besteht.

Zunächst skizzieren wir dazu das Verhältnis von wissenschaftlicher und angewandter Gesprächsforschung (Abschnitt 2), charakterisieren dann das Anwendungsfeld ‚Unternehmenskommunikation‘ (Abschnitt 3), stellen die idealtypische Struktur gesprächsanalytischer Trainings vor (Abschnitt 4), diskutieren Vor- und Nachteile des gesprächsanalytischen Vermittlungsansatzes (Abschnitt 5) und entwerfen zum Abschluss Perspektiven für Studierende, die sich für angewandte Gesprächsforschung als Möglichkeit der Vermittlung kommunikativer Fähigkeiten interessieren (Abschnitt 6).

2 Wissenschaftliche und angewandte Gesprächsforschung

Die Gesprächsforschung hat sich in Deutschland in mehreren Varianten und unter verschiedenen Bezeichnungen (Gesprächs-, Konversations-, Diskurs-, Dialog-, Kommunikationsanalyse/-forschung/-linguistik) in den letzten 25 Jahren als eigenständige Teildisziplin innerhalb der Sprachwissenschaft und Soziologie etabliert. Ihr Ziel ist die wissenschaftliche Erforschung der Organisationsprinzipien von mündlicher Kommunikation und der Regularitäten des kommunikativen Handelns in Gesprächen. Die Aufzeichnung authentischer Gespräche, ihre detaillierte Verschriftlichung (Transkription) und die Analyse dieser Transkripte und Aufnahmen bilden den Kern der gesprächsanalytischen Arbeitsweise (siehe Becker-Mrotzek/Meier 2002; Deppermann 1999).

Auf der Basis dieser Methodologie hat die Gesprächsforschung umfangreiche Untersuchungen zu den kommunikativen Besonderheiten der verschiedenen gesellschaftlichen Institutionen (Schule, Gericht, Arzt-Patienten-Kommunikation, Bürger-Verwaltungs-Kommunikation, Kommunikation im Unternehmen etc.), der massenmedialen und der privaten Kommunikation durchgeführt. Resultat dieser Untersuchungen sind

generalisierende deskriptive Aussagen über Regularitäten des Gesprächsverhaltens (z.B. befolgte Regeln, Muster, Handlungsschemata). Sie beziehen sich auf Gespräche generell, auf einzelne Gesprächsgattungen und auf lokale Gesprächsaufgaben.

Mitte der 80er Jahre begann die Gesprächsforschung sich für den Bereich der gesteuerten Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten zu interessieren (Kallmeyer 1985). Sie war dabei zunächst noch nicht auf praktische Anwendung ausgerichtet, sondern verstand sich weiterhin als wissenschaftliche Disziplin. Das Arbeitsfeld und die Arbeitsweise der Gesprächsforschung enthalten aber Elemente, die eine praktische Anwendung ihrer Ergebnisse fördern: die Aufzeichnung und Untersuchung von authentischen Gesprächen (sehr häufig aus institutionellen und professionellen Kontexten), der Umgang mit den Personen im untersuchten Feld, die häufig im Zusammenhang mit der Datenerhebung den Wunsch nach Rückmeldung von Ergebnissen äußern, und die beobachtete kommunikative Praxis, bei der aus der Außenperspektive häufig Probleme und Störungen auffallen. All diese Punkte legen es nahe, diese Praxis nicht nur zu beschreiben, sondern auch über Möglichkeiten ihrer Veränderung oder Verbesserung nachzudenken.

In einem zweiten Schritt zielten gesprächsanalytische Untersuchungen also auch auf die systematische Identifizierung von Verständigungsproblemen und Kommunikationsstörungen in den verschiedenen Interaktionsformen und Gesprächstypen. Neben das Wissen um Organisationsprinzipien und Regularitäten der Kommunikation tritt so ein Wissen über typische Sprach- und Kommunikationsprobleme, die mit bestimmten Gesprächsformen und -aufgaben verbunden sind. Sprach- und Kommunikationsprobleme stellen damit die zentrale Schnittstelle der Gesprächsforschung zu ihrer Anwendung in Kommunikationsberatung und -training dar (vgl. Antos 1996).

Inzwischen versteht sich die Gesprächsforschung zunehmend auch als anwendungsorientierte Disziplin. Seinen organisatorischen Ausdruck fand dies 1987 in der Gründung des Arbeitskreises ‚Angewandte Gesprächsforschung‘, der sich die Umsetzung gesprächsanalytischer Forschungsergebnisse in Kommunikationsberatung und -training sowie die theoretische Reflexion dieser Umsetzung zur Aufgabe gemacht hat (vgl. Becker-Mrotzek/Brünner 1992).

*Angewandte
Gesprächs-
forschung*

*Verständigungs-
probleme und
Kommunikations-
störungen*

*Arbeitskreis
‚Angewandte
Gesprächs-
forschung‘*

3 Anwendungsfelder: Das Beispiel Unternehmenskommunikation

Eines der vorrangigen Praxisfelder gesprächsanalytischer Kommunikationstrainings sind Wirtschaftsunternehmen mit ihrem komplexen Geflecht unterschiedlicher Formen inner- und außerbetrieblicher Kommunikation. Die Sprachwissenschaft hat betriebliche Kommunikation lange Zeit nicht als ein relevantes Untersuchungsfeld betrachtet, sondern es Betriebswirten, Psychologen und Kommunikationstrainern überlassen, die im Regelfall keine spezielle sprachwissenschaftliche und kommunikationstheoretische Ausbildung haben. Erst mit der neuen Forschungsrichtung der Gesprächsanalyse ist auch die Wirtschaft ins Blickfeld der

*Unternehmens-
kommunikation
als Gegenstand
der Gesprächs-
forschung*

Sprachwissenschaft gerückt. Inzwischen gibt es zu diesem Bereich eine ganze Reihe gesprächsanalytischer Untersuchungen, und es haben auch vielfach gesprächsanalytische Trainings in Unternehmen stattgefunden (z.B. Becker-Mrotzek 1994; Fiehler/Kindt 1994; Brünner 2000; Becker-Mrotzek/Fiehler 2002).

*Kommunikation
als Wirtschafts-
faktor*

Auf der anderen Seite ist in den letzten fünfzehn Jahren auch in den Wirtschaftsunternehmen das Bewusstsein der Bedeutung von Kommunikation deutlich gewachsen. Immer klarer trat hervor, dass wirtschaftliches Handeln zu einem wesentlichen Teil kommunikatives Handeln ist und dass der Unternehmenserfolg entscheidend von der Qualität der internen und externen Kommunikation abhängt. Kommunikation wurde als zentrale Produktivkraft erkannt, und Kommunikationsfähigkeit rückte in den Rang einer Schlüsselqualifikation.

Auch das Aufkommen des Konzepts der Kundenorientierung lenkte die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Bedeutung von Kommunikation. Kundenorientierung wird dabei verstanden als die „systematische Umsetzung der Kundenerwartungen in leistungs- und interaktionsbezogene Maßnahmen mit dem Ziel, den Kundennutzen zu erhöhen und langfristig stabile Kundenbeziehungen zu etablieren“ (Bruhn 1997: 48).

*Kundenorientierte
Gesprächsführung*

Zu diesen interaktionsbezogenen Maßnahmen gehört auch das Gespräch mit dem Kunden, in dem sich der wirtschaftliche Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens am Unmittelbarsten entscheidet. Kommunikative Kundenorientierung ist dabei nicht auf Verkaufs- und Dienstleistungssituationen beschränkt, sondern umfasst alle Kontakte mit unternehmensexternen Personen. Ein wesentlicher Aspekt von Kundenorientierung besteht darin, diese unternehmensexternen Gesprächskontakte so zu gestalten, dass Wünsche und Bedürfnisse der Kunden erkannt und in einer angenehmen persönlichen Atmosphäre in möglichst effektiver Weise erfüllt werden.

Kundenorientierte Gesprächsführung ist für viele Unternehmen inzwischen eine in Unternehmensgrundsätzen und Firmenleitlinien verankerte Zielsetzung. Entsprechend existiert eine unüberschaubare Flut von Kommunikationstrainings, die sich die Schulung von kundenorientierter Gesprächsführung zur Aufgabe gemacht hat (vgl. z.B. Gillen 1997; Seiwert 1999). Auch wenn generell deutliche Fortschritte in Hinblick auf Kundenorientierung festzustellen sind, belegen zahlreiche Beispiele jedoch, dass die alltägliche Praxis der Kommunikation mit Kunden den formulierten Ansprüchen in vieler Hinsicht (noch) nicht entspricht. Empirische Untersuchungen (z.B. Fiehler/Schmitt 2002) haben u.a. drei Gründe für diese Mängel in der Kundenorientierung deutlich gemacht:

*Mangel
in der Kunden-
orientierung*

1. Unternehmensvertreter und Kunde haben unterschiedliche Perspektiven und Interessen. Die Leistung, die notwendig ist, um sich dies kontinuierlich zu vergegenwärtigen und im Gespräch zu berücksichtigen, wird nicht hinreichend erbracht.
2. In vielen Fällen stimmt die grundlegende Einstellung zum Kunden nicht: Man hält ihn für eine Störung des eigenen Tuns oder behandelt ihn als inkompetent, statt dessen Grad an Kompetenz herauszuarbeiten und dort anzusetzen.

3. Eine wichtige Rolle spielen unangemessene Vorstellungen über den eigenen Anteil an Gesprächen. Häufig meint der Unternehmensvertreter, dass das Resultat des Gesprächs nur von ihm abhängt und er daher den Kunden einseitig steuern muss.

4 Das gesprächsanalytische Training

Wir stellen im Folgenden die idealtypische Struktur eines gesprächsanalytischen Trainings dar, indem wir die einzelnen Arbeitsschritte und Anforderungen beschreiben, die ein solches Training beinhaltet. Dabei verdeutlichen wir die allgemeinen Ausführungen zu den strukturellen Besonderheiten gesprächsanalytischer Trainings an einem konkreten Beispiel einer Studie zum Thema „Kundenorientierung und Unternehmenspräsentation am Telefon“. Es ist wichtig, die konkrete Praxis gesprächsanalytischer Trainings dem Idealtyp gegenüber zu stellen, da sich in der Praxis häufig nicht alle Schritte realisieren lassen. Wir werden am Ende dieses Abschnitts diejenigen Schritte zusammenstellen, die unbedingt erfolgen müssen, damit Trainings ihre spezifische gesprächsanalytische Grundlage und Qualität erhalten.

*Struktur
gesprächs-
analytischer
Trainings*

4.1 Kontaktaufnahme

Trainingsmaßnahmen werden erwogen, wenn kommunikative Schwachstellen festgestellt werden, oder sie werden prophylaktisch durchgeführt, um „noch besser“ zu werden: „Die Schwächen schwächen und die Stärken stärken“ ist eine geläufige Formulierung für die Begründung von Trainings. Dass in der Praxis Kommunikationstrainings nicht immer auf Grund einer zielgerichteten Bedarfsfeststellung zu Stande kommen, sondern auch eine Folge anderer Maßnahmen sein können, zeigt das nachfolgende Beispiel.

*Anlässe
für Trainings*

Vor einiger Zeit entwickelte ein großes Unternehmen der Baubranche eine Imagebroschüre, um zur Fachkräfterekrutierung gezielt Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen mit betriebswirtschaftlicher Ausbildung anzusprechen. Die Broschüre wurde auf Messen verteilt und auch im Unternehmen flächendeckend verbreitet. Interessierte Absolventen sollten so ohne größere Schwierigkeiten an diese für sie relevanten Informationen herankommen, um gezielt mit dem Unternehmen in Kontakt treten zu können. Das Unternehmen suchte gleichzeitig nach einer Möglichkeit, die Effektivität und Wirkung dieser Image-Initiative zu überprüfen, und interessierte sich dabei auch dafür, wie die Mitarbeiter der einzelnen Niederlassungen die Broschüre und das Unternehmen am Telefon präsentieren. Das Unternehmen beauftragte einen Gesprächsforscher – Reinhold Schmitt – mit der Konzeption, Durchführung und Evaluation dieser Effektivitätsprüfung. Dies führte zur Studie „Unternehmenspräsentation am Telefon“. Ihre Ergebnisse veranlassten die Verantwortlichen dann, die Mitarbeiter in Kundenorientierung und Unternehmenspräsentation zu schulen.

*Beispiel für
Trainingsanlässe*

Kommt es zur Durchführung eines gesprächsanalytisch fundierten Trainings, lässt sich der Arbeitsprozess als Abfolge von vier Schritten beschreiben, wie sie in den Abschnitten 4.2 bis 4.5 dargestellt werden (zur Konzeption von gesprächsanalytischen Trainings vgl. auch Reuter 2003).

4.2 Bedarfserfassung: Erstellung einer Datenbasis

Schritt 1:
*Dokumentation
der kommunika-
tiven Praxis*

In einem ersten Schritt wird die in Frage stehende kommunikative Praxis möglichst authentisch und in ausreichendem Umfang dokumentiert. Zunächst wird also eine Datenbasis erstellt, die als empirische Grundlage für eine Bedarfsanalyse dient. Gesprächsaufnahmen, in denen der kommunikative Arbeitsalltag dokumentiert ist, stellen eine zentrale Voraussetzung für gesprächsanalytische Kommunikationstrainings dar. Sie können durch andere Formen der Problemerkundung ergänzt werden (z.B. Beschreibungen der Probleme durch die Beteiligten, teilnehmende Beobachtung, Vorwissen über typische Probleme aufgrund vorhandener gesprächsanalytischer Untersuchungen oder die Verwendung von Aufnahmen des gleichen Gesprächstyps, die analoge Kommunikationsprobleme zeigen, aber aus einem anderen Zusammenhang stammen), sind durch diese jedoch nicht zu ersetzen. Ergänzend zu den Aufzeichnungen macht sich der Trainer vor Ort mit der Einbettung der Gespräche in den institutionellen Rahmen vertraut.

*Beispiel für
Bedarfserfassung*

Ein Betriebswirtschaftsstudent (also ein Mitglied der anvisierten Zielgruppe) sollte in den verschiedenen Zentralen der Niederlassungen anrufen und sich dort ganz allgemein nach Arbeitsmöglichkeiten für Betriebswirte im Unternehmen erkundigen. Die Mitarbeiter des Unternehmens wurden durch die beschriebene Telefonaktion im Rahmen ihres Arbeitsalltages in die Situation gebracht, über die Imagebroschüre Auskunft zu geben, um zu sehen, wie sie dabei das Unternehmen präsentierten. Die entstandenen Gespräche wurden aufgezeichnet und verschriftlicht. Da alle wichtigen Niederlassungen des Unternehmens einbezogen wurden, entstand ein repräsentativer Überblick, der die Untersuchung typischer Gesprächsverläufe, charakteristischer Probleme und Missverständnisse sowie prototypischer Formen der Kundenorientierung und Unternehmenspräsentation der Mitarbeiter am Telefon ermöglichte.

4.3 Analyse: Identifikation von Kommunikationsproblemen und besonders gelungenen Lösungen

Schritt 2:
Analyse der Daten

Der zweite Schritt besteht in der Analyse der aufgezeichneten Daten. Die Gespräche werden dazu verschriftlicht und stellen als Transkripte die Grundlage einerseits für die Identifikation von Sprach- und Kommunikationsproblemen und andererseits für besonders gelungene Lösungen dar. Diese Probleme werden anhand der Transkripte herauspräpariert, wobei das gesamte gesprächsanalytische Wissen über Kommunikationsprobleme, die für bestimmte Gesprächsformen und -aufgaben charakteristisch

sind, im Hintergrund steht. Die Verwendung von Transkripten spielt eine zentrale Rolle. Durch sie unterscheidet sich die Arbeitsweise der angewandten Gesprächsforschung wesentlich von anderen Trainingskonzeptionen. Transkripte sind die „Zeitlupe“ und das „Mikroskop“ des Gesprächsanalytikers, mit deren Hilfe sowohl die Entstehung wie auch die Auswirkungen von Sprach- und Kommunikationsproblemen detailliert und systematisch untersucht werden können. Transkripte leisten wie kein anderes Instrument eine Vergegenwärtigung des kommunikativen Geschehens und machen es so reflektierbar.

Die Analyse des Gesprächsmaterials erfolgt zeitlich vor dem Training, um Probleme, die mit Ad-hoc-Analysen von nicht dokumentierten und nicht verschriftlichten Gesprächen zwangsläufig verbunden sind, zu vermeiden (wie z. B. oberflächliche, einseitige oder zu grobe Interpretationen).

Die Diagnose von Sprach- und Kommunikationsproblemen verläuft als Dreischritt:

*Diagnose von
Kommunikations-
problemen*

1. Ein faktisches Kommunikationsverhalten wird mit Vorstellungen verglichen, wie Kommunikation sein sollte, und dabei an Zielvorstellungen und Normen für kommunikatives Verhalten gemessen.
2. Eine Diskrepanz wird registriert: Das faktische Kommunikationsverhalten weicht von den Normvorstellungen ab.
3. Die Diskrepanz wird negativ bewertet.

Durch die negative Bewertung gewinnt das in Frage stehende Kommunikationsverhalten den Status eines Kommunikationsproblems. Zugleich erzeugt die negative Bewertung dieser Diskrepanz die Motivation zur Lösung des Problems. Kommunikationsprobleme sind ein spezifischer Typ von Problemen. Es ist bereits eine wesentliche analytische Entscheidung, ob man ein Problem als eines der Kommunikation oder als eines der Persönlichkeit, der sozialen Beziehung oder der Arbeitsorganisation klassifiziert.

Die Analyse der aufgezeichneten Gespräche zielt weniger auf singuläre oder überwiegend persönliche Probleme der Interaktionsbeteiligten ab, sondern vielmehr auf überindividuelle strukturelle Probleme bei der Realisierung kommunikativer Aufgaben im Rahmen spezifischer Situationen.

Die Vorgehensweise bei der Identifikation von Kommunikationsproblemen lässt sich am Beispiel „Die Zentrale und der „Kommissar““ aus der Studie zur Unternehmenspräsentation demonstrieren. Zum Verständnis der Analyse ist es nötig, das Transkript genau zu lesen. Eine detaillierte Analyse des Gesprächs findet sich in Fiehler/Schmitt (2002). Das Beispiel zeigt typische Unterlassungen und Fehler, die auch in vielen anderen Gesprächen im Rahmen der Studie zu beobachten waren, und ist insofern eine ergiebige Quelle, um strukturelle Aspekte und systematische Anforderungen von Kundenorientierung zu verdeutlichen.

Die Analyse zielt aber nicht nur auf die Herausarbeitung von Kommunikationsproblemen ab. Ergänzend gilt die Aufmerksamkeit auch Verhaltensweisen, die besonders gelungen sind. An ihnen lässt sich zeigen, welche Verfahren und Strategien bei der Bearbeitung von Gesprächsaufgaben positive Wirkungen und Bewertungen haben und wor-

auf diese Wirkungen und Bewertungen im Einzelnen beruhen. Dies soll hier im Folgenden an dem Transkript „Die Zentrale und der ‚Kommissar‘“ illustriert werden.

Transkript

Die Zentrale und der „Kommissar“

AN: Anrufer

ZE: Mitarbeiterin in der Zentrale

MI: Mitarbeiter („Der Kommissar“)

Teil 1: Die Zentrale

Im Unternehmen klingelt das Telefon (und zwar genau 4,5 Sekunden lang). Das Warten des Anrufers wird durch eine Frauenstimme beendet, die zunächst das Unternehmen identifiziert und anschließend den Anrufer grüßt:

*Identifizierung
und Begrüßung*

01 ZE: (4,5) halbmann und meyer guten tag

Wir sprechen hier von einer „Frauenstimme“, weil die Gesprächsteilnehmerin sich selbst nicht mit Namen vorstellt. Die Person tritt vollkommen in den Hintergrund, die Stimme agiert nur funktional. Sie ist die erste Vertreterin des Unternehmens, mit der der Anrufer Kontakt bekommt. Solche Erstkontakte sind hochgradig wichtig, da sie das nachfolgende Geschehen weitgehend vorstrukturieren und die Grundlage für Sympathie oder Antipathie sind. Eine solche Sicht entspricht auch dem Selbstverständnis vieler Unternehmen: „Visitenkarte des Unternehmens“ und andere blumige Beschreibungen werden als Kennzeichnung für die Bedeutung der Telefonzentrale herangezogen. Die Visitenkarte dieses Unternehmens jedoch ist namenlos und unpersönlich. Anschließend wartet sie ab, bis der Anrufer sein Anliegen formuliert hat:

02 AN: ja schönen guten tag schulz am apparat (.)

03 AN: ich hätte gerne eine auskunft (.)

04 AN: äh ich habe betriebswirtschaft studiert und hab mein

05 AN: studium mit dem diplom abgeschlossen (.) und wollte mich

06 AN: jetzt mal erkundigen (.) welche arbeitsmöglichkeiten es bei

07 AN: ihnen im unternehmen für betriebswirte gibt

08 ZE: ja ich verbinde mal

09 AN: ja

10 AN: (15,0)

Nach der Anliegensformulierung meldet sich die „Frauenstimme“ wieder und sagt: „ja ich verbinde mal“ (Zeile 08). Dies verdeutlicht, dass die Mitarbeiterin, der die Stimme gehört, ihrem Selbstverständnis nach in erster Linie dazu da ist, Anrufer zu verbinden. Mehr tut sie nicht, obwohl sie im Sinne der Dienstleistungsphilosophie des Unternehmens einiges mehr tun könnte und auch sollte. „Wir konkurrieren nicht mehr mit der Qualität unserer Produkte, sondern wir konkurrieren mit der Qualität unserer Mitarbeiter“ ist eine der geflügelten Formulierungen in Unternehmensphilosophien. Dabei ist ein wesentliches Element der Mitarbeiterqualität deren Kommunikationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Der einzige Dienst, den die „Frauenstimme“ jedoch dem Anrufer hier leistet, ist die

Auskunft, dass sie verbinden wird, und das anschließende Herstellen der Verbindung.

Bezogen auf das Grundverständnis, das die Gesprächsforschung von Interaktion als einer gemeinschaftlichen Hervorbringung aller Beteiligten hat, verhält sich die „Frauenstimme“ erkennbar unkooperativ, und sie ist keine aktive Hörerin. Als aktive Hörerin hätte sie die vom Anrufer produzierten Pausen als Reaktionsangebote genutzt und dessen sich entwickelnde Äußerung kontinuierlich mit Rückmeldungen begleitet. Bleiben solche Rückmeldungen über längere Zeit aus, führt das auf der Seite des Sprechers zu Irritation und Verunsicherung und zu negativen Annahmen über seinen Adressaten.

Der Anrufer weiß zwar auf Grund des „ja ich verbinde mal“ (Zeile 08) der „Frauenstimme“, dass er verbunden wird, er weiß jedoch nicht, in welche Abteilung er verbunden und wer sein nächster Gesprächspartner sein wird. Die „Frauenstimme“ sorgt nicht für die mögliche oder nötige Transparenz des weiteren Geschehens. Dem Anrufer bleibt nichts anderes übrig, als am Hörer zu warten und der Dinge zu harren, die da kommen werden.

Die Bilanz für die „Frauenstimme“ und das durch sie vertretene Unternehmen fällt nicht eben günstig aus. In positiver Hinsicht bleibt lediglich festzuhalten, dass sie den Anrufer tatsächlich weiterleitet. In negativer Hinsicht sind jedoch folgende Punkte zu vermerken: ihre passive Gesprächsbeteiligung, ihr gänzlicher Verzicht auf positive Beziehungsgestaltung und die ungenügende Transparenz hinsichtlich ihrer Tätigkeit.

Transparenz

Teil 2: Der „Kommissar“

- 11 MI: alt
12 AN: guten tag (.) schulz am apparat (.) [ich] hätte gern (.)
13 MI: [ja]
14 AN: äh eine auskunft (.) und zwar habe ich betriebswirtschaft
15 AN: studiert und hab mein studium mit dem diplom abgeschlossen (.)
16 AN: ich wollte mich jetzt mal erkundigen (.)
17 AN: welche arbeitsmöglichkeiten es bei ihnen im unternehmen
18 AN: für betriebswirte gibt
19 MI: <<streng und mit Nachdruck> wie kommen sie denn jetzt an
20 MI: unser unternehmen?> (2,0)
21 AN: ich bin dabei mich äh beruflich zu orientieren
22 AN: zu orientiern- und [hab so]
23 MI: [JA wie] KOMmen sie an unser
24 MI: unternehmen jetzt das ist die frage ((lacht kurz))
25 AN: ja ich hab interesse äh an der äh der bauwirtschaft
26 AN: und hab gehört (.) von kommilitonen dass im bausektor
27 AN: verstärkt betriebswirte eingesetzt werden
28 MI: mhm SO äh ja ich wollte ein bisschen
29 MI: hintergrundinformation haben
30 MI: <<imitiert den Anrufer> ich habe gehört von kommilitonen dass> (.)
31 MI: es ist jetzt die frage
32 MI: hier in x-stadt stellen wir keine betriebswirte ein
33 AN: sie stellen [keine]
34 MI: [wir haben] keine servicebereiche

35 AN: ja
 36 MI: die sind alle in b-stadt in der hauptverwaltung
 37 AN: ja
 38 MI: dort sind betriebswirte tätig die also in den servicebereichen
 39 MI: sind die auch in den abteilungsbereichen sind
 40 AN: ja
 41 MI: wir haben hier die klassische form der BAUkaufleute
 42 AN: ja
 43 MI: das ist also eine PRAKTische ausbildung
 44 MI: <<leicht herrisch> WO haben sie (.)
 45 MI: studiert und welches examen haben sie?> (...) *hört*
 46 AN: ich war in äh ludwigshafen
 47 MI: ja
 48 AN: und äh also das examen ist sehr gut [also]
 49 MI: [mhm] mhm und
 50 MI: sie haben in ludwigshafen was studiert fachhochschule oder
 51 AN: ja fach/ fachhoch[schule]
 52 MI: [fachhoch]schule
 53 AN: haben sie irgendwie unterlagen oder einen prospekt den sie mir
 54 AN: [zuschicken könnten]
 55 MI: [nö: hab ich nicht] hier in x-stadt da sollten sie sich
 56 MI: an unsre hauptverwaltung b-stadt wenden
 57 AN: ja
 58 MI: die hauptverwaltung b-stadt kann ihnen bestimmt
 59 MI: da einiges an unterlagen zusenden
 60 AN: ja
 61 MI: was zu ihrer entscheidungsfindung notwendig ist
 62 AN: ja könnten sie mir da einen ansprechpartner geben
 63 MI: ja ich würde mal sagen die personalabteilung (.)
 64 MI: den herrn osthoff (1,5)
 65 AN: den namen hab ich nicht verstanden
 66 MI: [<<gequält> OSThoff>]
 67 AN: [tut mir leid] osthoff ja
 68 MI: mhm
 69 AN: okay
 70 MI: nö und da ist auch der sitz der hauptverwaltung
 71 AN: ja
 72 MI: und wenn also betriebswirte eingestellt werden
 73 MI: nur in der hauptverwaltung
 74 AN: okay haben sie vielen dank
 75 MI: ja bitte schön
 76 AN: wiederhören
 77 MI: gut wiederhören

Der Mitarbeiter, der das Warten des Anrufers nach 15 Sekunden beendet, meldet sich ohne Gruß kurz und bündig mit „alt“ (Zeile 11). Hatte sich die „Frauenstimme“ nur als Funktion präsentiert, so wird Herr Alt im Gegensatz hierzu ausschließlich als Person aktiv. Der Anrufer weiß nun zwar, mit

wem er spricht, nicht jedoch, in welcher Abteilung er gelandet ist und welche Funktion Herr Alt im Unternehmen hat. Wie die „Frauenstimme“, so wartet auch der Mitarbeiter still ab, was der Anrufer als Anliegen formuliert.

Dass eine nochmalige vollständige Wiederholung des Anruferanliegens erforderlich wird (Zeile 12–18), deutet darauf hin, dass die „Frauenstimme“ keine oder zu wenig Informationen an den Mitarbeiter weitergegeben hat oder dass der Mitarbeiter über die relevanten inhaltlichen Informationen verfügt, diese aber nicht nutzt. Er vergibt somit die Möglichkeit, von sich aus das Anruferanliegen zu formulieren und diesen zu fragen, was er für ihn tun könne. Dies hätte positive Folgen sowohl für seine eigene Selbstpräsentation als auch für die Gestaltung der Beziehung zu dem Anrufer.

Nach der Anliegenformulierung jedoch definiert er die Situation vollständig um und macht aus dem vom Anrufer ganz allgemein als Informationsgespräch begonnenen Austausch eine Art Verhör: Er fragt den Anrufer „wie kommen sie denn jetzt an unser unternehmen“ (Zeile 19f.) und unterbricht ihn barsch, als dieser gerade beginnt, die Frage zu beantworten (Zeile 23). Mit deutlicher Ungeduld und mit Nachdruck wiederholt er seine Frage (Zeile 23 f.) und entwertet damit die bisherigen Antwortbemühungen des Anrufers als ungenügend, indem er auf einer „besseren“ Antwort besteht.

Auch wenn der Mitarbeiter mit seiner Frage eine für die Bearbeitung des Anruferanliegens durchaus wichtige Voraussetzung für sich klären will, ist ein gänzlich anderes Verhalten vonnöten, wenn man den Maßstab der Kundenorientierung anlegt. So wären nicht nur andere Formulierungen oder Nachfragen denkbar, um das spezifische Interesse des Anrufers zu erkunden, vor allem wäre ein wesentlich freundlicherer Tonfall ein Muss (wie beispielsweise: Darf ich fragen, warum Sie sich gerade für unser Unternehmen interessieren, Herr Schulz?). Der unangemessene Tonfall wird bei der Wiederholung der Frage noch deutlicher. Hier bestimmt ein herrischer Ton die Formulierung, und durch die Unterbrechung erhält die Wiederholung der Frage deutlich forcierende Qualität (zum gesprächsrhetorischen Konzept ‚Forcieren‘ als eingeschränkte Form der Kooperationsaktivität siehe Kallmeyer/Schmitt 1996).

Der Mitarbeiter liefert schließlich eine Erklärung für sein Verhalten: Er wollte Hintergrundinformationen einholen (Zeile 28 ff.). Um sich jedoch diese zu beschaffen, wäre im Sinne der Kundenorientierung ein anderes Gesprächsverhalten nötig gewesen, das nicht mit diesen offenkundig negativen Auswirkungen für den Anrufer verbunden gewesen wäre. Zum Beispiel: Interessieren sie sich speziell für unser Unternehmen oder für die Baubranche allgemein? Der Mitarbeiter fährt jedoch in vergleichbar barschem Ton fort, den Anrufer auszufragen: Er will nun wissen, wo der Anrufer Examen gemacht hat und welches Examen er hat (Zeile 44 ff.).

Als er hört, dass der Anrufer Unterlagen von ihm will, reagiert der Mitarbeiter schnell mit „nö hab ich nicht hier in x-stadt“ (Zeile 55). Er fühlt sich also nicht dazu veranlasst, z. B. bei seinen Kollegen wegen der Unterlagen nachzufragen. Er überlässt es im Folgenden dem Anrufer, nach einem konkreten Ansprechpartner zu fragen, anstatt diesen von sich aus zu nennen. Immerhin weist er den von ihm genannten Mitarbeiter als Mitglied der Personalabteilung aus. Im Rahmen der Gesprächsbeendigung unterlässt er es, sich bei dem Anrufer für das dem Unternehmen entgegengebrachte Interesse zu bedanken.

Auch die Bilanz des Mitarbeiters fällt wenig positiv aus:

- Er gestaltet die Situation in unangemessener Weise um und macht aus dem Anrufer einen „Verdächtigen“, der von ihm, dem „Kommissar“, verhört wird.
- Er gestaltet dadurch die Beziehung zum Anrufer in völlig inakzeptabler Weise.
- Er verdeutlicht seine Funktion und Zuständigkeit im Unternehmen nur ungenügend.

4.4 Training: Umsetzung der Ergebnisse

Schritt 3:
Entwicklung eines Trainings

Der dritte Schritt im Rahmen eines gesprächsanalytischen Trainings besteht in der Umsetzung der Diagnoseergebnisse in Form einer spezifischen Trainingskonzeption (4.4.1), die aus problembezogenen Einheiten und Übungen besteht (4.4.2) und auf der Grundlage einer spezifischen Methode durchgeführt wird (4.4.3).

4.4.1 Trainingskonzeption

Problemorientierte Konzeption

Die Konzeption gesprächsanalytischer Trainings reagiert unmittelbar auf die bei der Analyse deutlich gewordene Problemqualität. In Abhängigkeit von dieser Problemqualität werden Entscheidungen hinsichtlich der Konzeption und der Inhalte getroffen. Fragen, die hier zu beantworten sind, sind beispielsweise:

- Muss man auf Probleme reagieren, die mit Anforderungen und Struktur des jeweiligen Gesprächstyps (z. B. Reklamation) zusammenhängen?
- Ist angesichts der Problemlage eher ein Gruppentraining oder eine Form von Einzelcoaching erforderlich?
- Verlangt die Problemlage eher das systematische Einüben konkreter Verhaltensweisen oder ist die allgemeine Sensibilisierung für bestimmte Aspekte von Kommunikation die richtige Antwort?

Als unmittelbare Reaktion auf die Ergebnisse der Studie „Unternehmenspräsentation am Telefon“ entstand auf der Grundlage der aufgezeichneten Gespräche ein eintägiges gesprächsanalytisches Training. Das Konzept bestand aus drei aufeinander aufbauenden Blöcken und gliederte sich wie folgt:

Theoretische Grundlagen vermitteln

Im ersten Teil wurden auf der Grundlage der empirischen und theoretischen Erkenntnisse der Gesprächsforschung die für die Schulungszwecke grundlegenden Begriffe eingeführt. Hier wurde die theoretische Kompetenz der Teilnehmenden angesprochen.

Fallbeispiele analysieren

Im zweiten Teil wurden ausgewählte Fallbeispiele in Gruppen analysiert. Diese Analysen erfolgen unter Bezug auf die zuvor eingeführten Aspekte von Kommunikation. Hier ging es darum, die analytische Kompetenz der Teilnehmenden anzusprechen und ihnen Begriffe zur Beschreibung ihrer Eindrücke an die Hand zu geben.

Im dritten Teil spielten die Teilnehmenden auf der Grundlage vorgegebener Spielrollen Situationen, die den zuvor analysierten Fallbeispielen entsprachen und ihrer unmittelbaren Alltagserfahrung am Arbeitsplatz entstammten. Hier wurde die Gesprächskompetenz der Teilnehmenden angesprochen. Die gemeinsame Analyse der Rollenspiele erfolgte unter Bezug auf die im ersten Teil theoretisch eingeführten Aspekte und die im zweiten Teil bei der Analyse der Fallbeispiele erarbeiteten Kenntnisse und vermittelten Begriffe.

Rollenspiele

4.4.2 Problembezogene Einheiten und Übungen

Aus der Gesamtheit aller aufgezeichneten Gespräche wird eine Problemliste zusammengestellt, in der systematische, d.h. immer wiederkehrende, mit der Aufgabenstruktur der Gespräche verbundene Probleme erfasst sind. Um diese im Training gezielt zu bearbeiten, werden geeignete Gespräche als Fallbeispiele eingesetzt.

Problemliste

Aus den Ergebnissen der vorangegangenen Analysen des Gesprächs „Die Zentrale und der „Kommissar““ ergeben sich für ein gesprächsanalytisches Training folgende Möglichkeiten der Operationalisierung: Zunächst sind die beiden Zielgruppen „Zentrale“ und „Mitarbeiter“ zu unterscheiden. Für beide muss man – auf Grund der analytischen Einsichten – unterschiedliche Ursachen für ihr Verhalten veranschlagen und problemspezifisch reagieren.

Zielgruppenspezifisches Training

Die Telefonzentrale

Bei der Telefonzentrale haben wir es mit einem Kommunikationsproblem im engeren Sinne zu tun. Dieses muss durch entsprechende Maßnahmen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentrale in seinen negativen Auswirkungen verdeutlicht und durch spezielle Übungen bearbeitet werden. Zentrale Bestandteile sind dabei a) aktive Gesprächsteilnahme und b) Informationsmanagement.

Im Sinne eines positiven Konzeptes von Kundenorientierung muss man auf eine grundsätzlich aktive Teilnahme am Gespräch hinarbeiten und die Mitarbeiter der Telefonzentrale zur Übernahme der Rolle aktiver Zuhörer bewegen. Das kann zum einen reflexiv-analytisch erfolgen, indem man in gemeinsamer Analyse authentischer Gespräche systematisch das Verhalten aktiver Hörer betrachtet und dabei verdeutlicht, welche Funktionen Rückmeldungen im Gespräch haben. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Teilnehmenden in Transkripten, in denen alle Rückmelder getilgt sind, Rückmeldungen platzieren zu lassen und die Wahl der Rückmeldestellen jeweils zu begründen. Eine wichtige Erkenntnis ist hierbei der Kontrast der Gespräche mit und ohne Rückmeldungen im Hinblick auf Beziehungsgestaltung, Interaktionsdynamik und Gesprächsatmosphäre. Die Gesprächsteilnahme kann aber auch aktiv eingeübt werden, indem man z.B. in Rollenspielen oder Simulationen authentischer Fälle die Rolle des aktiven Hörers und die systematische Produktion von Rückmeldern spielen lässt und in einer anschließenden gemeinsamen Auswertung bespricht. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, im Rahmen eines Rollenspiels einen Sprecher zu bitten, egal was die Sprechpartnerin oder der Sprechpartner auch macht, jegliche Form von Rückmeldungen zu unterlassen. Eine wich-

Aktive Gesprächsteilnahme trainieren

Informations-
management
üben

tige Erkenntnis dabei ist, den Spielenden die grundlegende Erfahrung zu vermitteln, wie wichtig die gemeinsame Arbeit von Sprecher und Hörer für den Gesprächsverlauf ist.

Hinsichtlich des Problemaspekts „Informationsmanagement“ geht es darum, die für den Informationsfluss und die Beziehungsgestaltung wichtige Rolle der Telefonzentrale als Vermittler zwischen Anrufer und Mitarbeiter zu verdeutlichen. Als konkrete Maßnahmen, beides in seiner Bedeutung zu vermitteln und daraus resultierende Verhaltensweisen einzuüben, bieten sich auch hier reflexiv-analytische und aktiv-spielerische Möglichkeiten an. Reflexiv-analytisch kann an Hand authentischer Gespräche und auf der Grundlage eigener Arbeitserfahrung ein idealtypisches Modell entworfen werden, in dem die Aufgaben der Zentrale als Vermittlungsstation beschrieben sind. Dieses Modell muss alle wichtigen Informationen enthalten, die die Zentrale a) an den zuständigen Mitarbeiter weitergeben soll (Name, kurze Charakterisierung des Anliegens etc.) und b) an den Anrufer kommunizieren soll (Name des Mitarbeiters oder der Abteilung, an den/die sie das Gespräch weiterleitet).

Aktiv-spielerisch kann man die gewünschten (und im idealtypischen Modell aufgeführten) Verhaltensweisen in unterschiedlicher Weise einüben. So kann man es den Teilnehmenden zur Aufgabe machen, aufgezeichnete oder simulierte Anrufe für einen Mitarbeiter in einer sinnvollen und praktikablen Weise weiterzuleiten und dem Anrufer zu kommunizieren, an wen und in welche Abteilung man sie verbindet. Wichtig bei solchen Übungen ist eine möglichst realistische Umgebung und Ausgestaltung der Situation. Denn der Arbeitsalltag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Zentrale zeichnet sich oft durch Hektik, Stress und Multitasking aus (mehrere Aufgaben, mehrere gleichzeitige Anrufe, gleichzeitiger Umgang mit verschiedenen Anrufern, Relevanzentscheidungen etc.), die sich im Sinne der Kundenorientierung negativ auswirken.

Arbeits-
organisatorische
Maßnahmen

Will man jedoch von Unternehmensseite die Zentrale tatsächlich im Sinne eines umfassenden Konzeptes von Kundenorientierung effektiv einsetzen, dann ist es mit kommunikationsbezogenen Maßnahmen allein nicht getan. Vielmehr sind konkrete arbeitsorganisatorische Veränderungen notwendig, die den Mitarbeitern der Zentrale die Voraussetzungen schaffen, überhaupt kundenorientiert aktiv werden zu können. Hinsichtlich einer faktischen Problemlösung sind hier die Grenzen gesprächsanalytischer – und auch anderer – Trainings erreicht.

Der Mitarbeiter

Bei dem Mitarbeiter fällt unsere Einschätzung hinsichtlich der Problemqualität anders aus. Hier sehen wir in erster Linie kommunikative Auswirkungen eines Einstellungsproblems. Dementsprechend muss man andere Maßnahmen in Betracht ziehen, um im Sinne der Kundenorientierung positive Auswirkungen zu erreichen.

Einstellungs-
änderung
versuchen

Da es dem Mitarbeiter nicht an kommunikativem Engagement mangelt, sondern vielmehr an der Fähigkeit bzw. Bereitschaft zur angemessenen Beziehungsgestaltung, sind kommunikative Übungen wie bei der Zentrale fehl am Platz. In diesem Fall sind in erster Linie analytisch-reflexive Maßnahmen gefragt. Auf der Grundlage der Tonbandaufzeichnung und des Transkriptes kann man beispielsweise gemeinsam mit dem Mitarbeiter Schritt für Schritt durch das Gespräch gehen und ihm jeweils – im Sinne einer positiven Kundenorientierung, die hier quasi die zu Grunde liegende Norm für die Beurteilung des Kommunikationsverhaltens darstellt – die

negativen Implikationen seines Verhaltens verdeutlichen. Hier zeigt sich dann auch noch einmal ganz konkret das Potenzial und die Wichtigkeit von Transkripten für das gesprächsanalytische Training.

Um eine tatsächliche Änderung seiner Einstellung zu erreichen, bedarf es jedoch seiner Einsicht und seiner eigenen Mitarbeit. Sind diese vorhanden, kann man auf dieser Grundlage durchaus konkrete Übungen konzipieren, um den Mitarbeiter zu unterstützen. Fehlt aber eine solche Basis, ist jede Form kommunikationsbezogener Trainingsanstrengung umsonst. Die Gesprächsanalyse kann Einstellungsprobleme zwar diagnostizieren, diese jedoch nicht selbst beheben.

4.4.3 Trainings- und Vermittlungsmethode

Wesentliche Besonderheiten gesprächsanalytischer Trainings bestehen in der Art und Weise der Bewertung von Kommunikationsverhalten und in dem Typ von Normen, auf den sie dabei rekurrieren. Für das gesprächsanalytische Training ist charakteristisch, dass der Trainer nicht auf der Grundlage seines Wissens und seines analytischen Vorsprungs doziert, sondern systematisch die Einschätzungen der Teilnehmenden einholt.

Es ist wichtig, dass die Teilnehmenden an ausgewählten Beispielen aus dem Datenmaterial darlegen, wo und in welcher Hinsicht sie Kommunikationsprobleme sehen. Teilnehmende und Trainerin bzw. Trainer werden dabei in der Einschätzung dessen, was sie als Kommunikationsproblem bewerten, nicht immer übereinstimmen. Dies ist zurückzuführen auf unterschiedliche Relevanzen und Wissenshintergründe sowie auf unterschiedliche Normen als Beurteilungshintergrund. Unter Umständen sind die Teilnehmenden aus ihrer genauen Kenntnis der betreffenden kommunikativen Praxis heraus in der Lage, auf Probleme hinzuweisen, die dem Trainer bei seiner Analyse entgangen sind. Umgekehrt wird der Trainer den Teilnehmenden Probleme verdeutlichen, die ihnen bislang als solche nicht bewusst waren („Betriebsblindheit“).

*Beteiligung der
Teilnehmenden*

Divergierende Einschätzungen sind oft zurückzuführen auf unterschiedliche Normen bzw. Vorstellungen darüber, wie Kommunikation sein soll. In solchen Fällen gilt es, die jeweiligen Normen bewusst zu machen, denen die Teilnehmenden folgen und auf deren Grundlage sie Kommunikationsverhalten bewerten. Beispielsweise kann jemand als Norm vertreten, dass man „wie gedruckt“ sprechen soll und dass sein Problem darin besteht, dass er dies nicht kann. In diesem Fall kann relativ einfach verdeutlicht werden, dass diese Norm empirisch nicht begründet ist: Korrekturen, Abbrüche, Versprecher, Konstruktionsmischungen und Reformulierungen sind für mündliche Kommunikation nicht nur charakteristisch, sondern in sehr vielen Fällen funktional. Hier besteht die Aufgabe des Trainers darin, diese Funktionalität am Einzelfall zu verdeutlichen und mit Hilfe seines theoretischen Wissens diese Erscheinungen als für mündliche Kommunikation charakteristisch auszuweisen.

*Kommunikative
Normen*

Zum faktischen Verhalten, das die Kommunikationsprobleme produziert, werden im Training gemeinsam systematisch alternative Verhaltensweisen gesucht und diskutiert. Im Zentrum steht die Explikation und

*Ausarbeitung
des Alternativen-
spektrums*

Bewusstmachung des Alternativenspektrums und die Sensibilisierung für mögliche Verläufe der Kommunikation. Dass nicht nur eine Alternative favorisiert, sondern jeweils mehrere diskutiert werden, hat die Funktion, eine Polarisierung der Möglichkeiten in „richtig“ vs. „falsch“ oder „gut“ vs. „schlecht“ zu vermeiden und das positive wie negative Potenzial jeder einzelnen Möglichkeit zu verdeutlichen.

*Erprobung neuer
Verhaltensweisen*

Der Trainer überlässt es den Teilnehmenden, aus dem Alternativen-spektrum diejenige(n) Verhaltensweise(n) auszuwählen, die ihnen am Geeignetesten erscheinen, um sie in der Praxis auszuprobieren. Die Alternativen können auf unterschiedliche Weise auch bereits im Training erprobt werden. Die hierfür gängigen Methoden sind das Rollenspiel in seinen vielfältigen Varianten oder die Simulation authentischer Fälle (s. Becker-Mrotzek/Brünner 2002). Gemeinsam ist allen Erprobungsvarianten, die im Training eingesetzt werden, dass sie nicht unter faktischen Ernstfallbedingungen erfolgen. Folglich bleibt immer ein gewisser Spielcharakter erhalten (zu unterschiedlichen Bewertungen der „Artefakt-problematik“ vgl. Brons-Albert 1995a: 102 ff. und Schmitt 2002).

Die prinzipielle Offenheit, die mit der Entwicklung von Alternativen verbunden ist, stößt häufig auf anders geartete Erwartungen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen, die wissen wollen, was denn nun „richtig“ ist. Wesentliches Lernziel gesprächsanalytischer Trainings ist aber gerade die Einsicht, dass dies im Bereich der Kommunikation oft nicht eindeutig und allgemeingültig gesagt werden kann.

*Bewertung von
Kommunikations-
verhalten*

Bei aller Offenheit kommen auch gesprächsanalytische Trainings nicht ohne Bewertungen aus. Gesprächsanalytische Trainings stützen sich im Wesentlichen jedoch auf gesicherte Einsichten über Normalformen der Kommunikation, wie sie in gesprächsanalytischen Untersuchungen gewonnen und beschrieben werden. Normalformen, die ihren Niederschlag in kommunikativen Regeln, Mustern oder Handlungsschemata finden, sind gesellschaftlich ausgebildete Standardlösungen für die Bewältigung kommunikativer Aufgaben. Sie legen das Gesprächsverhalten nicht im Detail fest, aber sie umreißen den Rahmen, in dem es sich bewegt. Die Normalformen haben sich gesellschaftlich vielfach bewährt und sind im Zuge ihrer Ausarbeitung optimiert worden. Wechselseitig wird erwartet, dass man sie benutzt und dass man nicht ohne Not gegen sie verstößt, sie modifiziert oder sie außer acht lässt. Sie besitzen so die normative Kraft des Faktischen und Bewährten.

*Empirische
Regularitäten
als Basis für
Empfehlungen*

Mit empirischen Regularitäten als Basis für ihre Empfehlungen unterscheidet sich die Gesprächsanalyse von vielen anderen Formen der Kommunikationsberatung und des Kommunikationstrainings. Die gängige Praxis in vielen Trainings besteht darin, präskriptive Normen für Kommunikationsverhalten zu propagieren und in rezeptartigen Handlungsanweisungen zur Befolgung anzubieten. Dabei ist jedoch häufig unklar, wie sich diese Normen legitimieren und wodurch die Annahme gesichert ist, dass die Befolgung der Handlungsanweisungen tatsächlich zu einer „besseren“ oder „effektiveren“ Kommunikation führt.

4.5 Evaluation: Erprobung in der Praxis

Als vierter Schritt erfolgt eine gesprächsanalytische Evaluation. Die alternativen Verhaltensweisen werden von den Teilnehmenden nach dem Training in ihrer beruflichen Praxis erprobt, und in einem weiteren Training wird auf der Grundlage neuer Aufzeichnungen analysiert, ob sich diese Alternativen bewährt haben. Der zentrale Ort für die Erprobung alternativer Verhaltensweisen ist nach gesprächsanalytischer Auffassung also nicht die Gesprächssimulation im Training, sondern der kommunikative Ernstfall in der beruflichen Praxis. Gesprächsanalytisch basierte Trainings sollten demnach keine einmalige Veranstaltung sein, sondern sich zyklisch wiederholen. Gesprächskompetenz ist nach Auffassung der Gesprächsforschung nicht etwas, was man punktuell erlernt und dann für alle Zeit „beherrscht“, sondern etwas, was eines permanenten Trainings und eines fortgesetzten Bemühens um Kultivierung bedarf (vgl. Fiehler 2002).

Schritt 4:

Erprobung in der Praxis und erneutes Training

Die Möglichkeit einer gesprächsanalytischen Evaluation war im Rahmen der Studie „Unternehmenspräsentation am Telefon“ nicht gegeben.

4.6 Gesprächsanalytische Trainings in der Praxis

Die genannten vier Schritte beschreiben in idealtypischer Weise die Vollform gesprächsanalytisch fundierter Trainings. Ein gesprächsanalytisches Kommunikationstraining muss oder kann dieses Spektrum jedoch nicht immer ausschöpfen, sondern kann sich auf einzelne dieser Schritte beschränken. Gleichwohl gibt es Minimalanforderungen, die ein Kommunikationstraining erfüllen muss, damit es seine gesprächsanalytische Grundlage und Charakteristik erhält. Hierzu gehören:

*Ausbaustufen
gesprächs-
analytischer
Trainings*

1. eine empirische Grundlage von aufgezeichneten authentischen Gesprächen,
2. die vorgängige analytische Auswertung dieser Gespräche auf der Grundlage von Transkripten oder Videoaufzeichnungen unter Maßgabe einer spezifischen Problemstellung und
3. die Entwicklung eines Alternativenspektrums in der Zusammenarbeit mit Trainingsteilnehmern aus dem Bereich, aus dem die Aufnahmen stammen und in dem das Kommunikationsproblem aufgetreten ist.

*Essentials
gesprächsana-
lytischer Trainings*

Im Regelfall bestimmt der Auftraggeber, wie umfangreich die idealtypische Struktur gesprächsanalytischer Trainings realisiert werden kann. Einschränkungen, mit denen hier zu rechnen ist, betreffen v.a. die nachträgliche Evaluation des Trainingserfolges und die zeitaufwändige Verschriftlichung der aufgezeichneten Gespräche. Da der gesprächsanalytische Trainingsansatz noch nicht weitreichend etabliert ist, tun sich Gesprächsanalytiker zuweilen auch schwer damit, Auftraggebern die Notwendigkeit einer vorgängigen Analyse zu verdeutlichen, die einiges

*Realisierungs-
hindernisse*

an Zeit in Anspruch nimmt. Jeder Gesprächsanalytiker muss hier entscheiden, welche Kompromisse er im Einzelfall für vertretbar hält.

Gesprächsanalytische Trainings sind auf dem Markt keine Selbstverständlichkeit. Häufig ist ein erheblicher argumentativer Aufwand erforderlich, um Auftraggeber – gerade auch angesichts der höheren Kosten – vom Nutzen und den Erfolgchancen des gesprächsanalytischen Ansatzes zu überzeugen. Diese Überzeugungsarbeit stößt zudem häufig auf Erwartungen und Standards, die Psychologen, Pädagogen und Betriebssoziologen in dem weiten Feld kommunikationsbezogener Aus- und Weiterbildung etabliert haben: die Vermittlung von Rezeptwissen auf der Grundlage von Ad-hoc-Analysen ohne authentische Datenbasis und ohne systematische Auswertung der zu analysierenden Situationen und Verhaltensweisen.

5 Vor- und Nachteile gesprächsanalytischer Trainings

Der gesprächsanalytische Trainingsansatz ist gerade erst dabei, auf dem Feld kommunikationsbezogener Dienstleistungen Fuß zu fassen. Da er dort auf die Konkurrenz bereits etablierter Formen und Konzeptionen der Vermittlung kommunikativer Fähigkeiten trifft, ist es wichtig, die Stärken und Schwächen des gesprächsanalytischen Zugangs realistisch einzuschätzen. Wir wollen deshalb nachfolgend seine wesentlichen Vor- und Nachteile einander gegenüberstellen.

<i>Vorteile</i>	Die Vorteile einer gesprächsanalytisch fundierten Beratung und Kommunikationsschulung lassen sich in folgenden Punkten zusammenfassen:
<i>Wissenschaftliche Erkenntnisgrundlagen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es kann auf den umfangreichen von der Gesprächsforschung erarbeiteten Wissensfundus über Muster und Organisationsprinzipien der Kommunikation einerseits und über typische Formen von Kommunikationsproblemen andererseits zurückgegriffen werden.
<i>Authentizität</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Diagnose von Kommunikationsproblemen erfolgt durch die Analyse authentischer Gespräche aus der Berufspraxis.
<i>Analytische Präzision</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Jeder Beratung und jedem Training geht die gründliche Analyse des empirischen Materials voraus. Kommunikationsprobleme werden so systematisch und empirisch erhoben. Die zeitliche Trennung von Analyse und Beratung bzw. Training ermöglicht einen vollständigeren Überblick über auffällige und problematische Phänomene in den einzelnen Gesprächen, als er bei einer Ad-hoc-Besprechung zu erreichen ist. Die Verwendung von Transkripten ermöglicht sowohl im Makro- wie im Mikrobereich eine genauere und detailliertere Analyse von Kommunikationsproblemen.
<i>Berücksichtigung von Teilnehmerkompetenzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ob etwas ein Kommunikationsproblem ist, wird nicht allein vom Berater bzw. Trainer gesetzt, sondern in einem Diskussionsprozess mit den Beteiligten geklärt. Ebenso werden alternative Verhaltensweisen gemeinsam entwickelt.
<i>Verhaltensalternativen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Im Zentrum steht die Explikation und Bewusstmachung des Alternativen-spektrums, nicht die Präskription einzelner Verhaltensweisen.
<i>Zyklisches Trainingsmodell</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Die Beratung und das Training werden nicht als einmaliger Akt verstanden, sondern als etwas, was sich wiederholen sollte. Die zyklische Struktur der Beratung erlaubt einerseits eine Bestimmung der Effekte des Trainings und andererseits eine empirisch fundierte Analyse der Transferprobleme.

Die Nachteile einer gesprächsanalytisch fundierten Beratung und Kommunikationsschulung bestehen u.a. in Folgendem:

Nachteile

- Die Erhebung authentischer Daten, ihre (teilweise) Transkription, die vorgängige Analyse und die Evaluation der Trainingseffekte in der Praxis, die eine zyklische Struktur des Trainings zur Folge hat, bedeuten einen erheblichen Mehraufwand, und d. h. auch erheblich höhere Kosten.
- Die Teilnehmenden müssen u. a. den Umgang und die Arbeit mit Transkripten erlernen. Von ihnen wird auch häufiger eigeninitiatives Arbeiten erwartet.
- Die Teilnehmenden werden dadurch, dass sie an der Problemidentifizierung und an der Alternativenentwicklung zentral beteiligt sind, in einem erheblichen Maß gefordert und beansprucht. Sie müssen aushalten können, dass es kein klares „richtig“ oder „falsch“ gibt und dass keine eindeutigen Rezepte angeboten werden.
- Stärker als in anderen Trainings sind die Teilnehmenden auf eigenständige Reflexion und ein Lernen durch Einsicht verwiesen. Der Ort der praktischen Umsetzung und Erprobung dieser Einsichten ist weniger das Training selbst als viel mehr die nachfolgende berufliche Praxis, die sich nur sehr beschränkt in die Trainingssituation einbeziehen lässt.

Aufwand

*Ungewohnte
Arbeitsmittel und
-formen*

Beanspruchung

Kognitives Lernen

6 Perspektiven für Studierende

Studierende, die sich für Fragen der angewandten Gesprächsforschung interessieren und sich diesen Bereich als späteres Berufsfeld vorstellen, sollten sich frühzeitig hierauf vorbereiten (vgl. auch Brünner/Lepschy 2000). Dazu sind gezielte Orientierungen in zwei Bereichen erforderlich: dem universitär-wissenschaftlichen und dem Bereich konkreter Praxisfelder.

Im universitär-wissenschaftlichen Bereich ist es nötig, die gesprächsanalytische Methode im engeren Sinn als zentrale Grundlage der anwendungsorientierten Gesprächsforschung zu erlernen und sich mit der gesprächsanalytischen Arbeitsweise umfassend vertraut zu machen. Hierzu zählen Aufgaben wie die Erstellung von Aufnahmen authentischer Gespräche in relevanten gesellschaftlichen Praxisbereichen, die Dokumentation und Verschriftlichung der Aufzeichnungen und ihre themenspezifische Auswertung. In diesem Zusammenhang sind auch die technischen Fragen der Aufnahme, Verschriftlichung und Verwaltung der Gespräche nicht zu unterschätzen. Zentrale Voraussetzung ist aber vor allem die mehrsemestrige kontinuierliche Analyse von Transkripten aus den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen und Situationen.

*Aktivitäten
im universitär-
wissenschaftlichen
Bereich*

Bei der Wahl des Studienortes ist also zu berücksichtigen, dass die Universität gesprächsanalytische Ausbildung in einer substanziellen Weise anbieten sollte. Leider ist dies nur an wenigen deutschen Universitäten der Fall. Auch gesprächsanalytische Lehrveranstaltungen, die explizit als solche ausgewiesen und thematisch strukturiert sind, werden nicht häufig angeboten. Gesprächsanalyse wird in Überblicksseminaren oft nur als eine von mehreren linguistischen Methoden vermittelt, was der Komplexität, dem Anspruch und der methodologischen Grundlage

des Ansatzes in keiner Weise gerecht wird. Eine zwei- oder dreistündige Beschäftigung mit Gesprächsanalyse in dieser Form ist keine Grundlage, um (a) das Wesen und die Tragfähigkeit des Ansatzes in wissenschaftlicher Hinsicht zu erfassen und (b) gesprächsanalytisch fundierte Kommunikationstrainings durchführen zu können. Tatsächliche Einblicke in die Struktur von Kommunikation aus der Perspektive der Gesprächsanalyse erschließen sich erst, wenn man über längere Zeit kontinuierlich und unter Anleitung eines erfahrenen Gesprächsanalytikers eine Vielzahl von Gesprächen selbst analysiert hat.

*Aktivitäten
in den
Praxisfeldern*

Was die notwendigen eigenen Erfahrungen in relevanten Praxisfeldern betrifft, so gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und Zugänge, die jeweils eine gewisse Form von Eigeninitiative voraussetzen. Bislang existiert noch kein etablierter Studiengang „Angewandte Gesprächsforschung“, der interessierte Studierende bei ihrer Kontaktsuche in der kommunikativen Realität in organisierter Weise unterstützen könnte.

Praktika

Ein wichtiger Zugang sind Praktika in Unternehmen, größeren und kleineren Institutionen, Verbänden, Arztpraxen, Sozial- und Krankeneinrichtungen etc. Der persönliche Einblick in die kommunikative Realität von Unternehmen und Organisationen aller Art ist eine notwendige Ergänzung zur universitären gesprächsanalytischen Ausbildung. Besonders interessante und ergiebige Praxisfelder sind beispielsweise Unternehmensberatungen oder andere Unternehmen mit explizit kommunikationsbezogenen Schwerpunkten. Solche Praktika sind wegen der Kontakte und Erfahrungen unbedingt empfehlenswert, auch wenn sie nur in den wenigsten Fällen Kommunikationsberatung und -training direkt zum Inhalt haben können.

Die persönlichen Erfahrungen in Wirtschaftsunternehmen sensibilisieren beispielsweise auch dafür, dass der Bereich „innerbetriebliche und außerbetriebliche Kommunikation“ organisationsstrukturell bereits weitgehend besetzt ist. Und sie machen klar, dass die Struktur von Wirtschaftskommunikation in der Regel gerade nicht von angewandten Gesprächsforschern, sondern von Betriebswirten, Soziologen und Psychologen geprägt wurde, die einen anderen Zugang zu Kommunikation und der Bewältigung kommunikativer Probleme haben. Hier kann man die Erfahrung machen, dass der gesprächsanalytische Ansatz oft bereichs- und problemspezifisch an die vorgefundene Realität der Organisation angepasst werden muss.

*Abschlussarbeit
als Türöffner*

Nach der universitären Ausbildung stellt die Abschlussarbeit eine Möglichkeit dar, sich auf den Bereich der angewandten Gesprächsforschung zu konzentrieren. Wer also ernsthaftes Interesse hat, sollte die Möglichkeit ergreifen, eine Masterarbeit oder eine Dissertation mit anwendungsbezogener Thematik zu verfassen. Gelingt es, dies auf der Basis selbst erhobener Gespräche zu tun, die während eines Praktikums dokumentiert worden sind, stellt dies nicht nur im wissenschaftlichen Sinne, sondern auch im Hinblick auf das Unternehmen bzw. die Organisation, aus dem/der die Aufnahmen stammen, eine Möglichkeit dar, sich mit Aussicht auf Erfolg zu positionieren.

Es gibt neben den im engeren Sinne gesprächsanalytischen und praxis-spezifischen Erfahrungen noch eine Reihe weiterer Qualifikationen, die der anwendungsorientierte Gesprächsforscher haben bzw. sich aneignen sollte. Hierzu zählen u.a.:

*Weitere
erforderliche
Qualifikationen*

- Didaktisches Interesse und Fähigkeiten
- Erfahrungen mit Gruppendynamik
- Fähigkeiten im Bereich Präsentationstechnik
- Situative und kommunikative Flexibilität
- Erfahrungen im Bereich Erwachsenenbildung
- Freude an Kommunikation und an der Vermittlung von Kommunikationswissen

Grundsätzlich gibt es zwei Richtungen, denen man als interessierter Student im Bereich der angewandten Gesprächsforschung folgen kann: Die eine ist eine primär wissenschaftliche, bei der Fragen der Theorie, Methode und empirischen Analyse der Vermittlung von Gesprächskompetenzen im Zentrum stehen. Die andere ist eine primär anwendungsorientierte, bei der es konkret um die Konzeption und Durchführung gesprächsanalytisch basierter Kommunikationsberatung und Kommunikationstrainings geht.

*Wissenschaftliche
und anwendungs-
orientierte Aus-
richtung*